

## トヨタ自動車にみる海外製品開発拠点における 能力形成プロセス

—— ASEAN 拠点におけるトランスナショナル化：  
「グローバル統合」と「ローカル適応」——

石田健太郎

本研究では、日本の自動車メーカーの製品開発能力の海外移転プロセスを明らかにすることを目的に、トヨタ自動車の ASEAN 拠点における製品開発能力の形成プロセスの検証を試みている。

本研究の出発点は、日本経済への危機感である。そのような漠然とした問題意識を整理し、問題設定を明確に行うために第1章では、まず日本経済の変遷を概観した。その過程で、日本経済にとって重要な問題は、日本製造業の生産性の向上であるという立場をとることを示した。そして、1980年代を通じて日本の経済成長を牽引してきた強い産業である自動車産業に焦点をあて、自動車産業の変遷を概観した。その中で、自動車産業にとって海外市場での製品開発・生産力の向上がもっとも重要な問題だという立場を示した。そして、第2章では、主に1980年代のトヨタ自動車の製品開発システムを取り上げ、日本の自動車産業の核となる組織能力を明らかにし、その上でトヨタ自動車を始めとする日本の自動車産業組織において重要な課題を特定することを試みた。その上で、「これまで1箇所活動を集中させて濃密に相互調整することで優位性を見出してきたトヨタ自動車（日本の自動車産業）は、どのようにしてこれまで培ってきた規模の経済性や濃密な相互調整がもたらすメリットを維持しながら、海外拠点でローカル適応を実現する能力を構築するか」という問題提起を行った。

このような問題提起への仮説を構築するために、第3章では、多国籍企業論の先行研究のレビューを行った。伝統的な多国籍企業論として Dunning (1981; 1993) の折衷理論から始め、それへの批判として Kogut and Zander (1993) を用いた。その上で、「グローバル統合」と「ローカル適応」のバランスを実現することを目的とした Bartlett and Ghoshal (1989) のトランスナショナル理論の立場をとることとし、その理論を自動車産業の分析に適用した相山 (2009) のレビューを行った。相山 (2009) は、トレードオフ関係にある「グローバル統合」と「ローカル適応」を実現する際のプロセスとして、事前合理的側面と事後合理的側面の両方を重視した動的なプロセスというフレームワークを提示しており、そうしたフレームやその背後にあるパラダイムに関しては本研究でも継承している。しかし、相山 (2009) は動的側面にばかり重きを置いており、Dunning (1981; 1993) の主張する立地的要因といった静態的な側面の分析を軽視している。そうした点を本研究では批判的にレビューし、立地要因の分析も試みた。そうしたレビューによって、仮説1:「トヨタ自動車は、限定的な現地適応を意図した戦略を実施し、ローカル化を実現している」仮説2:「トヨタ自動車は、グローバル標準化を意図した本国からの統合活動を実施することで、創発的なローカル化を実現している」仮説3:「トヨタ自動車は、立地特殊的優位性によって、高い統合能力を実現している」という3つの仮説を構築した。

その上で、第5章において、仮説検証のため、トヨタ自動車の ASEAN 拠点における製品開発能力の形成プロセスの事例分析を行った。仮説1に関しては、インドネシア拠点におけるキジャンの例を用いた。キジャンはインドネシア市場の特殊なローカルニーズに適応した車種として成功を収めていたモデルであり、その意味でトヨタ自動車はローカルな現地適応に成功していたと分析した。しかし、1997年に起こったアジア通貨危機によって、インドネシアは勿論、ASEAN 全域で需要減退が起きた。それにより、ある特定地域にローカル適応しつつも、他の地域でも通

用性のあるという、いわばグローバル市場における通用性を満たす必要性が明らかとなったのである。そうした流れのもと、仮説2では、アジア危機の反省からトヨタ自動車が適用した世界戦略車を志向するIMVプロジェクトを取り上げた。IMVプロジェクトの主要拠点であるタイ拠点(TMT)に焦点をあて、そこでトヨタ自動車が行ったグローバル統合を目指した統合活動を検証した。そして、トヨタ自動車が行った統合活動によって、現地の能力が向上し、よりローカル化も進むという動的なプロセスを検証することができた。その意味で、仮説1, 2の検証によって相山(2009)の提唱する「グローバル統合」と「ローカル適応」を実現する動的なプロセスをトヨタ自動車のASEAN市場戦略においても観察することができたといえる。

そして、本研究独自の視点である仮説3に関しては、立地要因を、①ASEAN域内貿易政策によって形成されたASEAN全域に広がる相互補完的生産ネットワーク、②タイ政府の一貫した自動車産業育成政策によって形成された産業集積、という2つに整理し、検証した。こうした2つの立地要因によって、トヨタ自動車のタイ拠点におけるIMVプロジェクトというハイレベルなグローバル統合活動を可能たらしめたということを明らかにでき、相山(2009)の軽視している立地的要因の重要性を明らかにすることができた。

このように本研究では、製品開発力の海外移転プロセスにおいては「グローバル統合」と「ローカル適応」というトレードオフ関係を克服し、相互に補完する形で進んでいくということ、そしてその統合活動(相互調整)において進出先の立地要因も重要な要素になるということを明らかにすることができた。

最後に簡単に、本研究の貢献について2点に分けて述べる。

1点目は、先にも述べたように、トヨタ自動車の製品開發生産システムは、日本の自動車産業および製造業に多大な影響を与えている。また、国内市場が縮小する中、海外拠点における製品開發生産力を高めることは、多くの日本企業にとって重要課題である。そうした意味で、本研究で明らかになった海外拠点における統合と適応の動的なプロセス(仮説1, 2の検証)とそれを支える立地要因の重要性(仮説3の検証)という結論は、多くの日本企業に参考になるのではないかと考えられる。

2点目は、本研究ではトランスナショナル理論の最先端の研究として相山(2009)の研究成果を批判的に検討した上で、仮説を構築した。「海外拠点における動的なプロセス(仮説1, 2)」は相山の議論を継承したものの、「立地要因の重要性(仮説3)」という点に関しては本研究独自の視点である。そして、実際に仮説3を事例検証によって実証することができた点で、トランスナショナル理論を一步前進させたことができたと考えられる。